

某自动化技术有限公司

销售管理制度

目 录

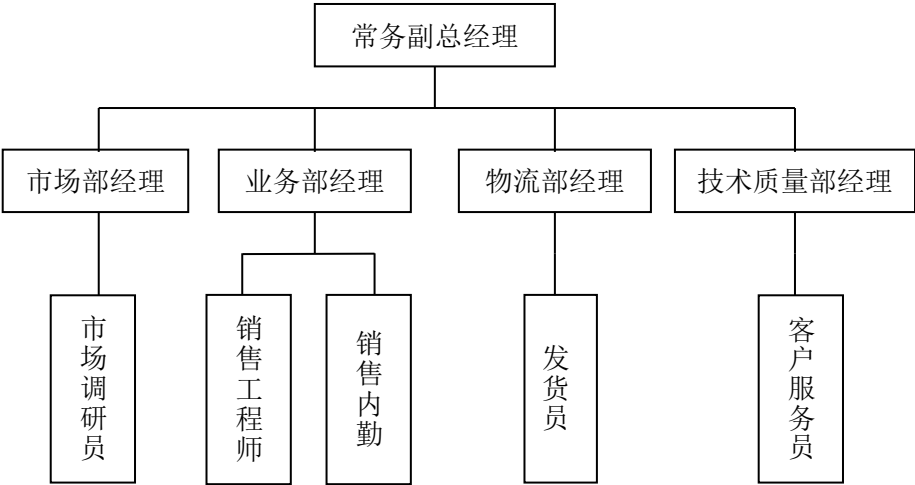
第一部分 销售管理制度	3
一、 组织体系.....	3
1、 组织结构.....	3
2、 部门职销售能.....	4
3、 岗位销售职责.....	5
二、 业务员薪酬管理.....	7
1. 薪酬结构.....	7
2. 提成.....	7
3. 年终奖/考核工资.....	7
三、 业务员考核.....	8
1、 考核体系构成.....	8
2、 考核表.....	9
其次部分 驻外分支机构管理	0
一、 销售管理.....	0
1、 任务管理.....	0
2、 区域管理.....	0
3、 费用处理与提成安排.....	1
4、 重点设计院.....	2
二、 价格管理.....	2
1、 报价.....	2
2、 特殊价格处理.....	3
三、 费用管理.....	3
四、 公司实行业务费用个人包干制，但下列费用可计入成本：.....	3
1、 开办费用.....	3
2、 运输费用.....	4
3、 设计费.....	4
4、 售后服务费.....	4
5、 话费、房租.....	4
6、 交通费用.....	4
7、 培训费用.....	5
8、 公司规定的可计入成本的其他费用。.....	5
五、 业务费用的借支与报销.....	5
1、 借支标准.....	5
2、 借支手续.....	5
3、 报销方法.....	5
六、 贷款和票据的管理.....	6
1、 贷款管理.....	6
2、 发票的管理.....	6
七、 驻外分支机构财产管理.....	6
1、 财产设施的管理.....	6

八、 合同签订程序	7
九、 惩罚与损失赔偿	7
十、 记录和报表	7
1、 随时上报	7
2、 月报	8
3、 季报	8
第三部分 客户档案管理管理	9
一、 管理职责	9
二、 基本要求	9
三、 其它	10
第四部分 运输管理	11
第五部分 售后服务管理	12
一、 适应范围	12
二、 日常管理	12
三、 基本要求	12
四、 惩罚条例	13
第六部分 附表	15
附表一：项目结算单	15
附表二：新开发客户报告表	17
附表三：售后服务申请表	18
附表四：驻外机构财产清单	19
附表五：销售总结报告书	20
附表六：客户档案表	21

第一部分 销售管理制度

一、 组织体系

1、 组织结构



2、 部门职销售能

部门	基本职能	职能事项
市场部	营销方案*	依据公司总体战略进展规划制定市场营销策略, 制定年、月度营销方案。
	市场调研	负责对竞争品牌的产品性能、价格、广告策略、竞争手段、促销手段等信息进行收集、整理和分析, 提出将来市场进展趋势分析和公司对策的季度报告。
	市场策划*	1、负责公司对外广告宣扬工作。 2、负责策划促销、广告和公关等活动, 制订相关预算方案并组织实施。
	设计院上图	1、负责与设计院沟通, 使公司产品上图。 2、准时解答设计院提出的各种技术问题。 3、准时了解、收集设计院对本公司产品的意见和建议, 并依据这些意见和建议敦促相关部门做好产品改进工作。
	品牌管理*	1、负责维护公司品牌形象, 管理公司品牌;
	市场报表	负责出具并上报各类市场报表。
	费用管理	负责市场成本管理, 把握市场费用和成本。
业务部	业务方案	1、依据公司整体战略规划及市场营销方案, 制定业务方案并组织实施, 对方案的完成状况进行分析并提出相应建议。
	报价及标书制作	1、管理公司产品报价, 制作投标书等商务资料。 2、归口管理产品资料、营销宣扬材料的策划、制作。
	产品销售	1、负责终端客户的开发与维护; 2、负责完成公司下达的销售任务; 3、收集并上报市场销售和竞争品牌信息。
	订单合同管理	负责销售订单的审核、执行和管理, 办理退货、换货、补货等事宜。
	销售财务管理	负责应收账款追收、销售提成预算等。
	办事处管理	全面负责公司办事处的管理(设置、考核、撤消)等具体事宜。
	业务员考核	负责部门内员工的管理、考核和岗位技能培训。
	客户管理	1、定期回访客户, 准时处理客户投诉, 跟踪客户反馈, 接听服务热线, 做好客户关系管理。并依据反馈意见敦促相关部门做好产品改进。 2、建立、保管客户档案。
	销售报表	定期编制销售报表, 并依据有关数据提出销售建议。
	前台接待	负责管理销售大厅, 公司来访客人接待工作。
	销售费用	负责销售成本管理, 把握业务费用。
物流部	其它	参与市场调研, 市场营销方案制订, 市场活动策划, 供应相关业务信息。
	工程报价	负责协作业务部做好工程报价工作。
	发货工作	负责办理产品出库手续, 并把产成品运输到火车站、货运站等。
技术质量部	退货、换货、补货	负责协作业务部办理相关手续并负责运输。
	售后技术服务	1、负责售后技术服务工作。 2、准时解答客户提出的各种技术问题。 3、准时收集、反馈客户对本公司产品的意见和建议, 并依据这些意见和建议敦促相关部门做好产品的改进工作。
	质量事故处理	负责处理质量事故、查找缘由、提出改进措施、检查改进状况。

3、 岗位销售职责

3.1 市场部

市场部经理	1、负责组织编制本部门的规章制度并监督执行。 2、负责制订并组织实施本部门年/月度工作方案。 3、负责依据工作任务调配和管理本部门员工，具体完成本部门员工的考核。 4、负责依据公司总体战略目标，制定市场营销策略和公司年、月度营销方案。 5、负责建设和维护公司品牌形象，策划并组织实施各类品牌推广活动。 6、负责公司对外广告宣扬工作。策划并组织实施各类促销、广告和公关等活动。 7、负责出具并上报各类市场报表。 8、负责把握本部门的各项费用支出。 9、负责收集设计院反馈意见，并依据这些意见敦促相关部门做好产品改进工作。 10、完成上级领导交办的其它工作事项。
市场调研员职责	1、负责与设计院沟通，使公司产品上图。 2、负责对竞争品牌的产品性能、价格等信息进行收集、整理和分析。 3、负责对竞争品牌的广告策略、竞争手段、促销手段等进行分析。 4、负责提出将来市场进展趋势分析和公司对策等。 5、准时解答设计院提出的各种技术问题。 6、准时了解、反馈设计院对本公司产品的意见和建议。 7、提出产品研发、改进的需求建议。 8、协作业务部开展市场营销活动。 9、完成上级领导交办的其它工作事项。

3.2 业务部

业务部经理	1、负责制订并组织实施本部门年/月度工作方案。 2、依据公司整体战略规划及市场营销方案制定业务方案，并对方案的完成状况进行考核、分析，提出相应改进建议。 3、管理公司产品报价，审核销售订单及退货、换货、补货事宜。 4、负责跟踪处理客户投诉，收集客户反馈意见，并依据这些意见敦促相关部门做好产品改进工作。 5、全面负责公司办事处设置、考查、撤消等的管理。 6、负责部门内员工的调配、管理、考核和岗位技能培训。 7、负责公司产品资料、营销宣扬材料的策划、制作和归口管理。 8、负责销售大厅的管理。 9、负责销售报表的审核，并依据有关数据提出销售猜测。 10、负责把握业务费用和销售成本。 11、参与市场营销方案的制订，市场活动策划。 12、完成上级领导交办的其它工作事项。
-------	---

销售工程师	1、负责终端客户的开发与维护，销售公司产品，完成销售任务。 2、负责整理、收集并上报相关销售业务信息，每周提交工作报告。 3、负责整理、收集竞争品牌信息，供应竞争品牌调研信息。 4、负责销售订单的执行，具体办理退货、换货、补货事宜。 5、负责应收账款追收工作，保证货款准时收回。 6、准时解答客户提出的各种问题，收集、反馈客户意见。 7、参与市场调研和客户反馈意见处理等工作。 8、协作市场营销方案开展业务活动。 9、完成上级领导交办的其它工作事项。
销售内勤	1、帮忙经理办理各项具体工作。 2、负责投标书及其它商务资料的预备和制作。 3、具体负责产品资料、营销宣扬材料的制作、保管和发放等工作。 4、负责销售订单的管理，定期登记和管理销售台帐，帮忙办理退货、换货、补货事宜。 5、负责销售提成的核算。 6、负责建立、保管客户档案。收集、反馈客户意见和建议，具体处理客户投诉事宜，跟踪客户反馈意见，做好客户关系管理。 7、负责与办事处、业务员的联络，代办事处、业务员办理费用借支、报销等手续。 8、负责销售统计、汇总，编制并上报各类销售报表。 9、负责销售相关的其它事务的联系和协调。 10、参与销售发货，办理相关手续。 11、完成上级领导交办的其它工作事项。
前台接待	1、负责做好客户定期回访工作，接听服务热线，准时反馈客户投诉。 2、负责管理销售大厅，保证销售大厅的平安和卫生。 3、负责公司来访客人接待工作。 4、负责向客户或来宾宣扬公司形象，介绍公司的产品。 5、完成上级领导交办的其它工作事项。

3.3 技术质量部

技术质量部经理	1、负责进行售后服务相关工作的协调，把握售后服务费用和成本。 2、负责质量事故的处理，提出整改建议，审批不合格品处理方案。 3、完成上级领导交办的其它工作事项。
售后服务员	1、负责收集客户需求，供应客户反馈信息。 2、具体负责售后技术服务工作，解决客户产品的技术问题。 3、完成上级领导交办的其它工作事项。

3.4 物流部

物流部经理	负责与业务部经理协调相关工作。
选购/外协员	1、参与业务部发货工作，负责把产成品运输到火车站、货运站等。 2、协作业务部工程报价工作，负责工程成本核算，供应工程原始报价。
仓库管理员	1、向业务部报产品仓库的相关数据和报表。 2、协作选购员及业务部办理退货、换货、补货事宜。

二、 业务员薪酬管理

1. 薪酬结构

这里供应了两种可选择方案：

方案一：

$$\text{底薪} (+\text{年功工资}*) + \text{提成} + \text{年终奖}$$

方案二：

$$\text{底薪} (+\text{年功工资}*) + \text{提成} + \text{考核工资}$$

其中，底薪和年功工资按月发放，提成按提成方法发放，年终奖/考核工资按年度发放。

（1）底薪为业务员的基本生活保障。全部业务员的底薪均相同，为元。不因在公司服务年限的长短有所不同。按月发放。

*（2）假如要给新老业务员以区分，可以通过年功工资解决。年功工资按公司现行年功工资方法执行。

2. 提成

（1）**提成方案：**由业务部经理依据上年度销售状况在每年元月-二月提出，经公司总经理审议通过后执行。提成比例每年制定一次。

（2）**结算周期：**老业务员半年一次，新业务员每季度一次。

（3）**结算方法：**按《项目结算单》进行。提成结算的合同必需是合同款已经完全收回的合同，在结算时未履行完的合同不能结算提成。

（4）业务员每笔业务可提成部分的10%作为风险金，在业务员离开公司时结算。

3. 年终奖/考核工资

方案一：年终奖

年终奖依据员工的年度考核状况和公司效益确定。

$$\text{当年业务员年终奖总额} = \text{当年公司利润总额} * a\% * b\%$$

其中，a%——公司年终奖总额占公司利润的比例。

b%——业务员年终奖总额占公司年终奖总额的比例。

每年的这两个比例由公司董事会争辩打算。

某业务员个人可得年终奖为：

某业务员个人的年终奖=业务员年终奖总额*(k/K)

其中， k——为某业务员的考核得分

K——为全部业务员考核得分的总和，即 $K=\sum (k)$ 。

方案二：考核工资

某业务员的考核工资总额=当年该业务员完成的税后利润总额*c%

其中， c%——公司董事会争辩打算

某业务员实际可得考核工资为：

业务员实得考核工资=业务员考核工资总额*(k/100)

其中， k——为某业务员的考核得分

业务员当年的年终奖/考核工资在春节前核算发放。

业务员年终奖/考核工资的核算周期：工作时间按月计算。例如，某员工工作时间为7个月，则该员工的年终奖为：该员工年终奖总额/12*7。但工作时间最低不得低于6个月（含试用期），低于6个月者另行规定。

三、 业务员考核

业务员的考核分为季度考核和年度考核。考核指标包括：定量考核（工作业绩）和定性考核（工作态度及工作力量）。

1、 考核体系构成

考核类型	指标类型	考核指标	考核权重	考核主体	考核方法
季度考核	定量指标 (90%)	销售业绩 回款率	70% 20%	业务部 财务部	核算
	工作态度 (10%)	工作协作 信息搜集 报表 工作建议	各 2.5%	业务部经理	评议
年度考核	定量指标 (30%)	利润率 新客户增加率 新客户转化率	20% 5% 5%	业务部 财务部	核算

	季度考核 成果（60%）	Σ （季度考核 成果）/ 考核 月数	60%	业务部	统计
	工作力量 （10%）	销售技巧 产品学问 辖区管理 沟通力量 客户关系	各 2%	业务部经理	评议

其中，

（1）各定性指标由业务部经理打分评议。

（2）各项定量指标的计算方法为按同比计算。例如，某业务员完成了销售任务的 70%，则其销售业绩得分为 70 分，若完成了销售任务的 120%，则为 120 分；其它指标的计算方法同此。其中，

客户变化率=（考核年度内）客户增加（削减）数/该业务员原有客户总数

新客户转化率=（考核年度内）购买产品的新客户数/在年度内转换成老客户的数目

利润率=（零售价-调拨价-销售费用）/调拨价。

（3）利润率的考核需要由公司制度基准值 p%。那么，利润率的考核得分=业务员所售产品利润率与 p 的同比值。比如，公司制度的基准利润率为 40%，当业务员所售产品利润率达到 50%时，该业务员的利润率考核同比计算值为 50%/40%=125%，得分为 125 分。

销售费用：按结算单所列项目计算。

2、 考核表

2.1 业务员季度考核总表

业务员季度考核总表

序号	姓名	定量考核（90%）						工作态度考核（10%）				季度考核得分
		销售业绩（70%） 单位：万元			回款率（20%） 单位：万元			工作协作 （2.5%）	信息搜集 （2.5%）	报表 （2.5%）	工作建议 （2.5%）	
		方案	实际	得分	方案	实际	得分	得分	得分	得分	得分	
1												
2												

填表说明：

1. 本表接受 100 分制记分，在业务员季度考核时使用。
2. 定量考核指标核算由业务部完成，财务部供应相应的支持。
3. 工作态度考核由业务部经理打分评议。
4. 季度考核得分= Σ (各定量指标得分*该指标所占比率)。

2.2业务员年度考核总表

业务员年度考核总表

序号	姓名	年度定量考核（30%）					工作力量考核（10%）					季度考核得分（60%）	年度考核得分
		利润率（20%）			客户变化率（5%）	新客户转化率（5%）	销售技巧（2%）	产品学问（2%）	辖区管理（2%）	沟通力量（2%）	客户关系（2%）		
		方案	实际	得分	得分	得分	得分	得分	得分	得分	得分		
1													
2													

填表说明：

- 1. 本表接受 100 分制记分，在业务员年度考核时使用。
- 2. 定量考核指标核算由业务部完成，财务部供应相应的支持。
- 3. 工作力量考核由业务部经理打分评议。
- 4. 季度考核得分由《业务员季度考核表》获得。
- 4. 年度考核得分=Σ（各定量指标得分*该指标所占比率）。

第二部分 驻外分支机构管理

一、 销售管理

1、 任务管理

业务员的年度销售指标由公司依据年度经营方案，结合各区域的常规增长率等实际状况，由总经理办公会与业务部经理、市场部经理及业务员共同协商制订，并于年初下达。

公司年度及季度销售方案需要依据每季度任务的完成状况进行滚动调整。

业务员每季度需要完成的销售指标由业务部经理依据该业务员的年度指标、销售季节及其他相关因素与业务员共同确定，报**公司总经理**（分管销售的副总经理）批准执行；

_____年度各区域及业务员年度销售指标方案表

公司经营方案	完成总产值			
	实现销售总额			
	实现利润总额			
	实现回款总额			
季度指标分解				
季度		销售额	回款额	利润额
第一季度				
其次季度				
第三季度				
第四季度				
业务员年度指标分解				
区域	业务员	销售额	回款额	利润额

2、 区域管理

业务员的市场区域由业务部统一指定和调整，主管付总经理有权依据实际需要或业务部经理的建议调动业务员的工作，业务员必需无条件听从上级的工作支配。

业务员被调离的，该业务员必需无条件作好各项交接工作，自调离之日起，

该业务员不享有该区域客户签单的任何提成。对于未收回的款项，可以与部门经理协商处理方法，假如调离的业务员在调离后乐观主动地将未收回的款项全部收回，可以取得该部分提成；假如调离的业务员在调离后并没有乐观主动地联系未收回的款项事宜，而是新调来的业务员乐观主动地完成回收的，调离的业务员不得享有该部分提成。

原则上由业务员独立开发的客户，该客户今后的签单提成归开发的业务员全部。（调离或有其他公司认为属特殊例外的状况除外）

业务假如属于客户主动与公司联系的，或该客户资源原本属于公司的状况下，业务员只是帮忙公司完成的，提成由公司业务部经理依据实际状况（例如业务员投入的精力、费用和时间）打算是否赐予该业务员肯定的提成，假如赐予提成，则提成比例必需远低于正常业务的提成。

在产品设计和销售中没有跨区域交叉状况发生的,并且业务由该区业务员独立操作完成的,提成属该地区业务员。

业务员在指定的市场区域内工作，不经部门统一协调，不得越限。擅自越限的，其业务提成收归公司并将受到严峻惩罚。

业务员必需的销售行为必需严格限定在所划分的区域内，严禁任何跨区域的销售行为。

业务员通过其他途径得知的业务，其业务发生地不在其辖区范围的，假如业务发生地没有派驻业务员的，该业务员可以向公司申请承接该项业务，在公司同意的状况下，其提成以及费用的报销按正常方法执行。假如业务发生地有派驻业务员的，由派驻地业务员负责完成，完成后，业务部经理可以依据实际状况（在与派驻业务员协商全都的状况下），将派驻地业务员的部分提成嘉奖给该业务员，但最高不得超过派驻地业务员应得提成部分的 5%。

对公司安排到辖区的新业务员，老业务员必需无条件地接纳，并负责培训辅导，新业务员在试用期间独立操作完成的业务，提成以及业绩由新业务员独自享有。新业务员在试用期间应老业务员的恳求帮忙其操作完成的业务，提成以及业绩归老业务员全部，期间所发生的费用由老业务员担当。

3、 费用处理与提成安排

交叉业务中，业务实际发生在乙地的，假如业务主要属于乙地业务员负责完

成的，全部费用由乙地业务员担当（甲地业务员发生的与设计院相关业务费用，在费用发生前，甲地业务员必需与乙地业务员协商好费用处理的方式和费用额度限制，否则，由甲地业务员自理）。乙地业务员拿销售提成的 90%，甲地业务员拿销售提成的 10%，销售业绩的安排比例为甲地业务员 10%，乙地业务员 90%。

（除非甲乙地业务员双方另有协商的按协商比例计算。乙地业务员需要甲地业务员帮忙的，必需亲自书面要求，经甲地业务员书面同意后，并在双方协商好费用担当方法以及分成比例后，方可共同完成，乙地业务员没有要求甲地业务员帮忙的，甲地业务员的费用自理，提成与分成比例的不变）

交叉业务中，业务实际发生在乙地，但业务主要是甲地业务员通过运作甲地设计院的关系完成的，则全部费用由甲地业务员担当。甲地业务员的销售提成与销售业绩均为 90%，乙地业务员的销售提成与销售业绩均为 10%。（除非甲乙地业务员双方另有协商的则按协商比例计算；甲地业务员需要乙地业务员帮忙的，必需亲自向业务部提出书面要求，经乙地业务员书面同意后，并在双方协商好费用担当方法以及分成比例后，方可共同完成；甲地业务员没有要求乙地业务员帮忙的，乙地业务员为此所发生的费用自理，提成与分成比例不变）

在业务有交叉时消灭的纷争由业务部经理负责调解，并出具书面调解意见，双方中有一方不服的，可书面或口头投诉至主管付总经理，主管付总经理出具书面裁定意见，并给出理由，除非裁决是明显违反法律或显失公正的，否则其裁决是最终并不行推翻的。

交叉业务中消灭的坏帐，必需先冲抵坏帐后再清算提成。

列入特殊客户价格处理表的业务，其业务提成由主管付总经理、业务部经理与业务员共同协商确立提成比例和费用报销额度，作为特殊状况处理。

4、 重点设计院

对于全国重点设计院（武汉大武院、包钢院、重庆院、马鞍山大马院、鞍山焦耐院、北京院），公司派专人负责，按特殊状况处理。

二、 价格管理

1、 报价

公司对外实行产品统一报价，公开报价必需使用加盖公司公章的报价单，任

何人不得私自修改公开报价。

2、 特殊价格处理

业务员销售给直接客户的实际成交价格不得低于公司的最低限价。如遇到竞争对手，要求低于公司最低限价，为了不丢失客户，可填写“特殊客户价格处理表”上报公司主管副总经理审批，经书面同意后方可执行，否则视为违规操作。

三、 费用管理

实行收支两笔帐管理方式。驻客户的货款要全额汇给公司财务部，驻外分支机构的销售费用按公司规定统一到公司财务报（借）支。

业务员支出的费用部分假如属于可报销的，该部分的 60%必需由业务员向公司供应合法的正规发票。

四、 公司实行业务费用个人包干制，但下列费用可计入成本：

1、 开办费用

由总经理依据各驻外机构的具体状况批准具体的额度。驻外分支机构筹建所需物品（如：固定电话、生活用品等）含在开办费用中列支，开办费用包括筹建驻外机构所需基本物品和费用，如房租、固定电话、生活用品等。

各地区的开办费用标准由 **总经理办公会** 依据各驻地的消费水平、市场状况进行核定。如下表所示：

表 1 _____ 年各地区驻外机构开办费用标准

地区类别	包括地区	额度标准	备注
I			
II			
III			
.....			

2、 运输费用

质保期内换发货或返修运费由公司负担，凭票报销，超过质保期的换发货的来回运费原则上由客户负担，客户无法接受的，由业务员与客户协商处理。

3、 设计费

设计费的支付仅限软起动器（柜）合同。

设计费支付额度最高为公司产品合同额的 5%，具体可提额度由部门另行规定。超过部分由业务员自行负担。

设计费的支付方式：一般在收到合同的预付款后方允许提出，特殊状况需报主管付总经理批准。

4、 售后服务费

业务员或售后服务工程师凭具体的经客户签字确认的售后服务记录单及相关的票据（票据的日期必需与供应服务的日期严格全都，否则不予报销）、技术质量部经理签发的“服务指派表”，按规定程序进行审核批准后到公司财务部报销，报销标准按《费用报销管理制度》执行，超过标准部分自理。

5、 话费、房租

通信费用标准：移动话费报销凭发票实报，但最高限额为 300/月。手机由个人购买，不计入项目成本。

房租费用标准：房租费用报销凭合同实报，房租最高限额为 300/月。房租凭租赁合同报销。租赁房屋必需签订合同并交公司业务部存档，合同上应注明房东姓名、身份证号码、联系电话及通讯地址，否则不予报销。

6、 交通费用

业务员每年只能报销 3 趟来回公司车票（五一、国庆、春节），实报实销，日期肯定要与实际时间相符合，否则不能报销。

交通工具标准为火车硬卧、汽车、轮船三等舱，特殊状况须报总经理批准。其它交通费用由业务员自行负担。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/025030020144011132>